

CA1  
L38  
-73 C57

Government  
Publications

3 1761 11767223 8

**Coming to Terms with Conflict**

**1973**





CAIL38

-73C57

Government  
Publications

# COMING TO TERMS WITH CONFLICT

LIBRARY

APR 11 1973

UNIVERSITY OF TORONTO




Labour  
Canada

Travail  
Canada

C6-12

General Publications



Digitized by the Internet Archive  
in 2023 with funding from  
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761117672238>



CA112 38-73857

# Union-Management Services Branch

Government  
Publications

Canada  
Department of Labour

## Foreword

The text of this booklet, "Coming to Terms with Conflict," was originally published as an article in *Personnel Management* magazine, London, England. Its contents are pertinent to the Canadian labour scene, and we feel it will be of considerable interest and value to persons engaged in the conducting of industrial relations.

We wish to thank the publisher, Mercury House of Business Publications, and the author, Alan Fox, for granting permission to reprint the article in this form for the benefit of Canadian readers.

K. P. DeWitt,  
Director,  
Union-Management  
Services Branch.



# Coming to terms with conflict

The division of profits, technical innovation and bureaucratic hierarchies are just some of the factors which have made conflict between directors and their employees a legitimate and understandable feature of industrial life. This inevitability of conflict is a view which Alan Fox, author of this article, and other industrial relations academics have been putting forward for some time.

However, it is because any sound IR policy must of necessity be based on an appreciation of the role of conflict that we have chosen this area of the industrial relations scene

---

Alan Fox is at the Department of  
Social and Administrative Studies,  
University of Oxford

Conflict plays a sufficiently unpleasant role in human affairs for the word to have little charm for most of us. For the business manager, seeking to produce the most effective or profitable outcome from the resources at his disposal, the very thought of conflict among his human resources, or between them and himself, may inspire dread. Moreover it may, for him have further significance of a personal kind. An awareness that in the lower ranks of the organization which he is paid to control there is disaffection, challenge, resentment and discontent can be frightening. What if they walk out and refuse to come back? A sudden feeling of vulnerability and dependence may descend, despite the fact that they may feel far more vulnerable and dependent in relation to him, whom they will quite certainly see as a person enjoying great reserves of power which he can use or not as he chooses.

These are among the reasons why the manager may instinctively prefer a view of the business enterprise which denies or averts its eyes from the part played by

conflict in the work organization. He may fear that a view which frankly *recognizes* conflict as a legitimate and understandable feature of industrial life may seem to *encourage* it.

Should not all 'responsible' men bend their efforts towards discouraging the 'two sides' mentality, with its implication of management and men pitted against each other? Should they not join in deploring the talk of 'them' and 'us', and promote instead a picture of the healthy enterprise as a unified team pulling together for a common objective, willingly accepting management leadership and authority giving loyalty to management alone?

Given such a total commitment instead of the constant challenging of managerial authority, the offering of loyalty elsewhere, the fractious squabbling which throws up so much obstructionism and frustration for the manager, what could industry not achieve? 'After all,' said a prominent industrial figure in a television program: 'we are all on the same side aren't we?'

This vision which haunts the manager of a lively, sympathetic

and committed labour force, each of its members striving his utmost in the job for which his abilities and training best fit him, is in itself neither ridiculous nor in principle impossible. Keen willing effort and personal commitment in a common task is never ridiculous. Neither is it absent from industrial society today. But it is a fact of great significance that we are most likely to find it among relatively small groups doing work which requires the exercise of individual skill, judgement, responsibility and discretion.

If we find it among those doing humbler tasks they are likely to be employed by smaller businesses, where there is a more varied routine, perhaps a more personal relationship with the boss, and a somewhat less sophisticated pattern of relations. This is not to perpetuate the myth that small businesses are invariably harmonious, but merely to suggest that they offer a more likely environment for a personalized commitment to work. Many social observers, from Karl Marx onward, have noted that workers in small organizations are less likely to see

their situation in 'conflict' terms than workers in big ones.

And it is with this 'conflict' view that we are concerned here. Those who define their world in terms of two sides, 'them' and 'us', are already disposed to watch 'them' warily; are already alert to the probability that 'they' will take action prejudicial to 'our' interests.

What makes the large work organization more vulnerable in this sense? A number of factors combine to make it likely that lower level employees of 'big business' will see their work situation in terms profoundly different from those in which management see their own. The large organization is marked, for example, by great inequalities. Those at the top enjoy much greater power, far higher rewards, greatly superior status, many valuable perquisites and much more interesting work. Between them and the lower ranks lie several layers of hierarchical command and a battery of bureaucratic rules and regulations governing shop-floor and office behaviour.



---

## No community of interest

---

In such an environment it is easy for those at the bottom to feel they are being used by others for ends (and by means) which they have not chosen and about which they were not consulted. They simply do not feel they share a community of interest and values with those at the top. Certainly they will be aware that industry depends on many people of varied functions being co-ordinated, directed and controlled toward consciously-organized ends. But, because they are at the receiving end of all this co-ordination, direction, and control, and because they do no co-ordinating, directing, and controlling themselves, they are specially likely to feel that they must watch their own interests carefully in this process.

Moreover, the very nature of their situations means that their concern is not in terms of long-range 'career' interests but short-range 'job' interests. Only for a small minority of lower-level employees can there realistically

be said to be a promotion ladder beckoning them on to take a committed personal interest both in the firm and in its prospects.

Given all this, perhaps the surprise is not that workers in modern, large-scale work organizations are as disaffected as they are, but that they are not far more so. The manager is apt to be unthinking of just how much the ordinary worker *does* legitimize and accept. He accepts extreme division of labour, uninteresting work, bureaucratic hierarchies which control and plan his working life and marked inequalities of reward and status. Beside these fundamental areas of acceptance, the issues of collective bargaining seem no more than marginal accommodations and adjustments.

---

## The manager's dream

---

They naturally loom large, however, to the manager, who may succumb to the dream that if only he could generate the right kind of personal leadership, find the right personnel policies, adopt the right panacea being currently purveyed by trendy consultants, the

hitherto-unexploited reservoir of willing commitment would at last be tapped. Whatever may be true for the management structure, his chance of arousing these responses at the bottom levels must be considered small.

He may concede this, yet still ask: 'Why should I not go on trying to combat the 'conflict' mentality? Why should I not go on trying to convince my employees that to see themselves as members of a team and myself as team leader is the only sensible constructive way of thinking about the enterprise? And to do this must I not go on talking and acting as if all this were true?—as if in fact we all were pursuing common objectives? Even if I seem to gain nothing from projecting this view, at least I shall lose nothing. And there is always the hope that in the long term I shall wean them away from the 'them and us' approach.'

It is doubtful, however, if this 'something to gain: nothing to lose' philosophy is valid. Is there nothing to lose by urging upon employees, who hold a 'conflict' view, a philosophy and policy which assumes that the



organization is 'really' a co-operative harmony of interests?

It seems probable that there is. The conflict view implies that management is regarded warily by its employees as having shown, by its past behaviour, that it pursues interests and objectives which are not necessarily identical with theirs. What is likely to be the effect when management, while continuing to act in ways which confirm this impression, *talk* as if their employees' interests are in fact their own? At best this seems a doubtful basis on which to try to construct a relationship of trust and confidence. At worst it accentuates cynicism and distrust in ways which make mutual accommodation more rather than less difficult.

---

## Cool and analytical

---

And this leads on to the key point. The model of how to run a large business enterprise seems likely to become less and less that of striking a Napoleonic stance of charismatic leadership at the head of a unified mass army. The growing need of the future will be for cool analytical minds,

representing the various employee and managerial groups of the enterprise, negotiating the terms and understandings of their collaboration.

The certainty of increasing unionization among white- as well as blue-collar employees ensures the growing complexity of this task. Images of team harmony and rallying cries do not seem a useful mental and attitudinal framework with which to approach it. Not only are present prospects prejudiced; those of the even more taxing future will be at risk if young managers are, however unwittingly, trained in a set of attitudes inappropriate to the tasks confronting them.

The alternative perspective recommends, then, that management be systematically alert to situations where employee groups define their position in certain respects as one of divergent interests, and see such situations as legitimate developments with which they must fully come to terms. This frank acceptance of a conflict view (where employees hold it) may well offer management certain positive



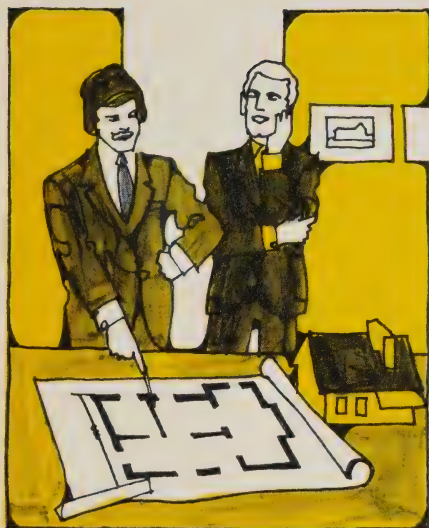
advantages over trying to blur or camouflage reality with an ideology of 'harmony' and 'team spirit'.

Management will gain deeper insight into group grievances, and by understanding them better will be better equipped to make rational decisions about them. Such grievances, if left festering beneath the surface, can do more damage through turnover, absenteeism, indifferent performance and quiet obstructionism than if they are brought into the open and resolved through compromise or through a new arrangement which serves both sets of interests.

Fear, insecurity, jealousy, distrust and group rivalry are not dispelled by simply being ignored or covered up by a pretence of common interests where these do not exist. Rather do they spread as a result of never being systematically examined and their causes dealt with. More and more it is being urged that, in the large complex organizations of today, the skills of 'conflict management' are necessary to efficient management.

All this is immediately pertinent to the problem at which this series of articles is directed: the need for companies to work hard and urgently at evolving or refining an industrial relations strategy. Tackling issues piecemeal under the pressures and exigencies of the moment is not always avoidable in the volatile conditions of present-day business life, but success in managing the complex and sometimes turbulent coalition that constitutes the modern business enterprise is measured by the extent to which improvisation is contained and controlled within a coherent strategy.

Such a strategy must include a basic philosophy to serve as the foundation for consistent principles which, though they may sometimes have to be bent, are not allowed to become permanently swamped by short-term pressures. This article has already indicated a preference in respect of the general orientation of such a philosophy. But this preference needs, perhaps, spelling out; above all it needs to be supported with a rationale which makes sense of it.



First of all, however, we need to dispose of possible misunderstandings. Some surround the concept of conflict itself. Many managers, as we saw at the outset, have a distaste for the word which leads them to avoid using it. The reason for this extreme reaction is sometimes that conflict is taken to mean a knock-down, drag-out fight involving loss, suffering, and waste. It may be less menacing when taken to refer to what is by far its prevalent expression in industry—that is, the manifestation of ‘conflicting’ interests which are resolved peacefully.

---

## Conflict in the family

---

To urge the reality of conflict in this sense is to describe the situation in which, for example, a family finds itself when the only warm living-room is claimed by father who wants to watch television, mother who hopes to read, son struggling with homework and daughter with her transistor permanently tuned to the pop channel. Such situations are normally resolved without bloodshed. Solutions come easier and ulcers are fewer, however, if it

is recognized by all that the members each have their own special claims which must be taken seriously.

Sometimes a simple compromise will be appropriate whereby each member gets something of what he wants, but is conscious of having to yield something to the claims of others. On other occasions one member may have a bright idea which enables the family to transcend the present limited compromise with a solution which enables everyone to get more of what he wants. Suppose they jointly clear out the unused box-room upstairs and make more space available? Of course if bigger houses were being built at rents they could afford their problem would be completely solved, but they are dependent for this solution upon powerful agencies outside the family; they cannot cope with it themselves.

But there is one general proposition we can make with confidence about this family's efforts to cope with its conflicts. If even one member labours under the unrealistic illusion that the

family situation ought to be one of perpetual sweetness and light; where loving harmony prevails and no voice is ever raised against another; and where conflict and dispute represent unhealthy betrayals of family loyalty and ideals—then its problems will be magnified and infused with even greater mutual bafflement, obscure emotions, and reproachful tears.

A further elucidation needs to be made as to the degree and intensity of these perceptions of conflicting interests. Top management is not faced with an 'either-or' situation among its subordinates in the sense that they all take either a total-conflict view or a total-harmony view. Certainly it is possible to identify groups somewhere near these extremes.

At one end of the scale there will be the near-colleagues of top management who, for the most part, do see themselves as 'on the same side'. They do jobs which, through embodying a large measure of individual autonomy, judgement and responsibility, enable them to identify with their work, and they are treated as fellow-members of the high-status fraternity.



At the other end there may be a group of craftsmen, steeped in their craft culture and tempered by many past struggles with management whose conflict-view is so extreme that they automatically define any interest pursued by higher authority as antipathetic to their own.

In between these extremes lie most groups, some of whom have developed a conflict-view which may be mildly or harshly defined but in any case stops far short of the extreme; others of whom are just beginning to make the transition from a harmony-view to a conflict-view and may be accordingly difficult to assess.

These differing groups call for differing types of approach by top management and, along with the different approaches, different languages. It would be absurd to discuss the personal claims and aspirations of, say, middle managers on the assumption that they work to a conflict-view in relation to their seniors (though we cannot conclude that such an assumption will never be appropriate). But, as our focus of concern moves lower down the

hierarchy, top management has to accept the increasing probability that the prevailing perspective diverges significantly from its own. Harmony views begin shading into conflict views. At this point, if it is to communicate convincingly and honestly, management must work to a philosophy and a perspective which accords with that of the groups concerned.

Here we may explore this perspective a little further. It has to be admitted that the lower ranks often hold a view of the managerial role more brutally honest than some managers are prepared to permit themselves. How often does there emerge from management sources such exhortations and assurances as 'trust the company': 'we have your interests at heart'; 'co-operate with us by giving us a free hand to make the right decisions and the company will have more wealth to distribute!' As many workers see it, management has no right to adopt such a stance, for it simply is not in a position to validate the implied claim that it can govern the workers in a way which is in their interests.

---

## Diversity of pressures

---

It does not take much experience of the shop-floor worm's-eye view to realize that top management comes under a diversity of pressures of which employee claims and expectations constitute only one set. Even if management had to take only these into account it would face problems enough. Production worker and ancillary worker; craft group and craft group; blue-collar and white-collar; technician and clerk; supervised and supervisor; line and staff; all represent different expressions of that eternal, constantly reopened question so central to our competitive, acquisitive, money and status-hungry society: 'Who gets what?' Even this statement is inadequate, for men are also hungry for what they define as 'fairness', arguably the most explosive concept in industrial relations.

Anyone wishing to get a sense of its importance should put to himself a practical example. Let him visualize being told by his superior that, while colleagues are

to receive a salary increase of \$400, he is to receive \$500 in recognition of his exceptional contribution. We would expect to see a fairly cheerful mood. Then let him imagine being told that he is to get \$700, and subsequently discovering that his colleagues are getting \$800. We would expect this situation to evoke a certain moroseness. What is he aggrieved about? The temptation is to say money. But this is obviously incorrect, since he would probably be more cheerful with the \$500 than with the \$700. The thing that he is aggrieved about is fairness.

If we all used the same definition of fairness the problem of how to distribute rewards would be much simplified, but it is clear that we do not. The manager who devised the distribution referred to above was no doubt convinced he was being fair, though the less-favoured were convinced otherwise. Not for nothing are 'differentials' one of the most sensitive areas of industrial relations.



## Outside considerations

However, in the eyes of any one group of employees, top management is seen to have many additional pressures bearing upon it as well as pressures from other groups of employees. Consumers may be able to go elsewhere if the price, quality, or delivery date is not right. Suppliers may be able to press their claims effectively. The shareholder interest hardly needs emphasizing. Governments are apt to have opinions about wage concessions, price levels, location of new plants, and company taxation. The local community has its own stake, perhaps, in minimizing pollution of the atmosphere or water supply. Technology changes: some markets dwindle while others boom; some parts of the company call for contraction, while others call for additional investment.

The point of making these statements of the obvious is simply to illustrate the shaky grounds on which management stands if it appeals to its lower ranks: 'Trust us'. They dare not. They are, in the last resort, expendable and they



know it. This is nothing to do with managers 'grinding the faces of the poor'. It has to do with the fact that, in industrial society, labour is a commodity and is used or discarded accordingly.

Management is never justified in claiming to govern in the interests of the workers, for it is subject to too many other claims and pressures to be able to do so.

Neither must we carry away from this picture a conception of top management as standing God-like above the battle, dispensing an even-handed justice among the various claimants. It is itself a claimant, with its own aspirations about money, status, and power. In seeking to accommodate the diverse pressures to which it is subject, management's choices are unlikely to be deliberately designed to frustrate its own interests.

It is out of this complex pattern of shifting forces and changing environments, public pressures and private fears, world markets and weekly house-keeping bills, driving ambitions and cravings for security, that the issues of industrial relations are generated. A high-cost

plant is closed down 'in order to rationalize production on the more efficient units', and a thousand men are on the dole, their living standard cut by two-thirds. A new machine system is introduced 'to keep costs down': and men fear redundancy and their supervisors a loss of status. A new pay system is devised 'to reassert control over inflationary wage drift', and men fear a pegging of earnings and their shop stewards a loss of influence. A productivity agreement is proposed 'for everyone's benefit'; and craft groups ponder the wisdom of surrendering work practices which, once lost, can never be recovered.

Given the nature of our society, this is how things are and this is how they will remain. The individual manager, responding to the values and pressures of that society, can hardly be expected to feel guilt-ridden if he feels compelled to take action clearly prejudicial to his employees' interests, provided he takes the appropriate measures to consult, explain, negotiate, and cushion the shock. But if he is happy to suck the sugar of this reassurance he

must not flinch at swallowing the pill. And the pill is, of course, that since he cannot claim to govern in their interests he must not be surprised, resentful, or morally outraged if they take forceful steps to protect themselves and, indeed, if they get the chance, to push their luck hard in order to offset the times when fortunes are less kind.

In many respects this may seem a somewhat charmless way in which to organize ourselves for work. It is, however, part of the price we pay for material abundance, and the only ones so far to despise *that* appear to be those with little personal experience of deprivation. It is easy to be lofty about the world-wide emphasis on pursuing material abundance if one already has one's two-car garage, wall-to-wall carpeting and colour television.

Perhaps it is worth suggesting, in passing, that we leave to the leader-writers and 'television personalities' those loaded phrases about workers 'pursuing their own selfish sectional interests': 'holding the country to ransom', and the like. The misfortune of wage

earners is that when they bring pressure to bear in support of their claims the process is a very visible and public spectacle. Others more fortunately placed can use their power in private and without raising such a rumpus. Neither should we make too free with moral charges about 'material greed'. We live in an acquisitive pressure-group society which exhorts us to get and to spend. ...

---

## Distortion and prejudice

---

These points are made in no contentious spirit, but in the belief that established myths which single out wage earners and their unions for moral criticism help to confuse issues, distort understanding, and prejudice solutions. We can help ourselves a great deal in our conduct of industrial relations by clearing our mental equipment of self-flattering conventions of this sort. We will also help ourselves, perhaps, to think clearly about the society in which we live.





choc. Pourtant, il n'y a pas de roses sans épines. Car, étant donné que le cadre ne peut prétendre diriger dans leur intérêt, il ne doit pas être étonné, irrité ou insulté si les employés prennent des mesures énergiques afin de se protéger et, même, s'ils forcent la chance afin de contrebalancer les périodes de mauvaise fortune.

Cette structure du travail peut sembler dépourvue de charmes sous bien des aspects. Elle fait cependant partie du prix que nous devons payer pour obtenir l'abondance matérielle, et les seuls, jusqu'à présent, qui ont méprisé cet objectif semblent être ceux qui ont peu connu la privation. Il est facile de dédaigner la poursuite de l'abondance matérielle lorsqu'on possède déjà deux automobiles, de la moquette et un téléviseur

couleur. Il est peut-être bon de signaler, en passant, que nous laissons aux rédacteurs d'articles de fond et aux "personnalités de la télévision" les expressions lourdes de sens à propos des travailleurs qui "poursuivent égoïstement leurs propres intérêts professionnels", qui "mettent le pays à rançon" et

## Déformation et préjudice

autres du même genre. Le malheur des salariés, c'est que les pressions qu'ils exercent pour appuyer leurs revendications font les manchettes, tandis que d'autres, mieux placés, peuvent utiliser leur pouvoir dans la coulisse, sans faire un tel vacarme. Nous ne devrions pas non plus porter trop librement des accusations d'"avidité matérielle". Nous vivons dans une société de consommation, formée de groupes de pression, qui nous incite à acquiescer et à dépenser. . .

Nous n'insistons pas sur ces points afin de semer la discorde, mais parce que nous croyons que les mythes établis qui s'acharnent à critiquer les salaires et leurs syndicats contribuent à brouiller les questions, à fausser la compréhension et à nuire aux solutions possibles. Nous pouvons grandement améliorer nos relations industrielles en libérant notre esprit de ces mythes qui flattent notre image. Nous nous aiderons peut-être aussi à mieux envisager la société dans laquelle nous vivons.

à un trop grand nombre de griefs et de pressions pour pouvoir le faire. Nous ne devons pas non plus déduire de cette description que les cadres supérieurs planent au-dessus des conflits et donnent pleinement justice aux divers plaignants. Les cadres sont au rang des plaignants et nourrissent leurs propres aspirations à l'argent, au statut et au pouvoir. Lorsque la direction cherche à concilier les diverses pressions auxquelles elle est soumise, il est peu probable que ses décisions soient conçues volontairement dans le but de nuire à ses propres intérêts. Les questions relatives aux relations industrielles naissent dans cet ensemble complexe que forment les forces et les milieux en perpétuelle évolution, les pressions publiques et les craintes personnelles, les marchés internationaux et les factures hebdomadaires, les forces motrices de l'ambition et le besoin de sécurité. On ferme une usine coûteuse "afin de concentrer la production de façon rationnelle dans les filiales qui donnent le meilleur rendement" et mille

hommes se retrouvent en chômage avec un niveau de vie réduit des deux tiers. On installe de nouvelles machines "afin de réduire les coûts"; les travailleurs craignent d'être en surplus tandis que leurs surveillants appréhendent une perte de prestige. On met en vigueur un nouveau système de paie "afin de mieux contrôler la tendance inflationniste des salaires"; les travailleurs craignent le gel des salaires et leurs délégués syndicaux craignent de perdre de l'influence. On propose une entente sur la productivité "à l'avantage de tous"; certains corps de métier se demandent s'il serait sage d'abandonner des méthodes de travail qui, une fois perdues, ne se retrouvent jamais plus. Voilà la situation telle qu'elle est et telle qu'elle restera, étant donné la nature de notre société. Il ne faut pas s'attendre à ce que le cadre qui réagit aux valeurs et aux pressions de cette société se sente coupable de devoir prendre des mesures nettement nuisibles aux intérêts de ses employés, pourvu qu'il prenne les dispositions voulues pour les consulter, expliquer, négocier et amortir le

des compromis dans le domaine des salaires, du niveau des prix, de l'emplacement des nouvelles usines et de l'impôt sur les sociétés. La collectivité poursuit peut-être des intérêts personnels lorsqu'elle cherche à réduire la pollution de l'air ou de l'eau. Les techniques évoluent; certains marchés dépérissent alors que d'autres prennent de l'essor; certains secteurs de l'entreprise doivent être réduits tandis que d'autres nécessitent des investissements supplémentaires. Ces observations évidentes visent simplement à démontrer que la direction marche sur du sable mouvant lorsqu'elle déclare à ses employés: "Faites-nous confiance". Les travailleurs n'osent pas. Ils sont susceptibles d'être sacrifiés, en dernier ressort, et ils le savent bien. Cela ne signifie pas que les cadres s'emploient à "opprimer les pauvres", mais, dans une société industrielle, la main-d'œuvre est un bien que l'on utilise ou que l'on met au rancart selon ses besoins. La direction n'est jamais en droit de prétendre qu'elle dirige dans l'intérêt des travailleurs puisqu'elle est soumise





constamment et qui est au centre de notre société de concurrence et de capitalisme, toujours en quête d'argent et de statut: "Qui obtient quoi?". Cette affirmation elle-même est inexacte, car les hommes ont également soit de ce qu'ils appellent la "justice", ce concept controversé et des plus explosifs dans les relations industrielles.

Un exemple pratique nous permettra de comprendre l'importance de ce concept. Imaginons qu'un employé apprenne de son supérieur qu'alors que ses collègues recevront une augmentation de salaire de \$400, il recevra pour sa part \$500 en reconnaissance de son apport exceptionnel. Il sera probablement de très bonne humeur. Imaginons alors qu'on lui dise qu'il obtiendra \$700 et qu'il apprenne par la suite que ses collègues reçoivent \$800. La nouvelle lui causera probablement une certaine tristesse. Pourquoi? On serait tenté d'invoquer l'argent. Mais c'est évidemment faux, étant donné qu'il aurait été probablement plus heureux avec les \$500 qu'avec les \$700 qu'il a reçus. C'est une simple question de justice.

## Considérations extérieures

Si nous avions tous la même définition de la justice, le problème de l'attribution des récompenses serait de beaucoup simplifié, mais il est clair que ce n'est pas le cas. Le cadre responsable de l'attribution des récompenses était sans doute convaincu qu'il était juste, bien que les moins favorisés estiment le contraire. Ce n'est pas sans raison que les écarts de salaire figurent parmi les questions les plus délicates des relations industrielles.

Cependant, n'importe quel groupe d'employés juge que les cadres supérieurs sont soumis à bien d'autres pressions, aux pressions d'autres groupes de travailleurs, par exemple. En effet, les consommateurs peuvent s'adresser ailleurs si le prix, la qualité ou la date de livraison ne leur conviennent pas. Les fournisseurs peuvent donner du poids à leurs griefs. L'intérêt de l'actionnaire se passe d'explications. Les gouvernements peuvent avoir leur opinion au sujet

aura plus de richesses à distribuer. Beaucoup de travailleurs estiment que la direction n'a pas le droit d'adopter cette position parce qu'elle n'est tout simplement pas en mesure d'en justifier le principe de base, soit qu'elle peut diriger les travailleurs dans leurs intérêts.

## Diversité des pressions

Les travailleurs de l'atelier n'ont pas besoin de beaucoup d'expérience pour se rendre compte que les cadres supérieurs sont soumis à diverses pressions et que leurs griefs et leurs aspirations n'en constituent qu'une partie. Même si les cadres ne devaient tenir compte que de ces problèmes, ils auraient déjà la tâche assez lourde. Le travailleur la chaîne et le travailleur subordonné, les divers corps de métier, les cols bleus et les cols blancs, les techniciens et les commis, les surveillants et les d'exécution et le personnel d'administration, toutes ces catégories représentent diverses expressions de cette éternelle question que l'on remue

une attitude de conflit envers leurs supérieurs, bien qu'on ne puisse pas conclure que cette hypothèse ne s'appliquera jamais. Mais, à mesure qu'ils descendent dans la hiérarchie, les cadres supérieurs doivent accepter qu'il y a de plus en plus de chances que les points de vue diffèrent sensiblement des leurs. Les points de vue d'harmonie cèdent peu à peu la place aux points de vue de conflit. Si la direction veut alors communiquer de façon convaincante et honnête, elle doit faire valoir des principes et des perspectives en accord avec ceux des groupes en cause. Allons un peu plus au fond des choses. Il faut admettre que les rangs inférieurs évaluent souvent le rôle du cadre avec une franchise brutale que bon nombre de cadres supérieurs ne sont pas prêts à accepter. Combien de fois la direction ne se permet-elle pas d'exhorter et de rassurer ses travailleurs par de belles paroles: "faites confiance à l'entreprise"; "nous tenons vos intérêts à cœur"; "collaborez avec nous en nous aidant de bon cœur à prendre les bonnes décisions et l'entreprise

vie familiale devrait toujours être empreinte de douceur, de clarté et de tendre harmonie, dans une atmosphère où personne n'élève la voix contre un autre et où les conflits et les différents constituent une basse trahison de la loyauté et des idéaux familiaux, les problèmes grossiront et s'alimenteront davantage de frustrations réciproques, de sentiments obscurs et de larmes pleines de reproches. Il nous faut éclaircir un peu plus le degré et l'intensité des conflits d'intérêts. Les cadres supérieurs ne font pas face à une situation où tout est blanc ou noir chez leurs subalternes, car ceux-ci n'adoptent jamais un point de vue totalement orienté vers le conflit ou vers l'harmonie. Il est sûrement possible de situer des groupes tout près de ces deux extrêmes.

À un bout de l'échelle, on trouvera les proches collègues des cadres supérieurs qui se considèrent, pour la plupart, comme étant "du même côté" qu'eux. Étant donné que leur travail comporte beaucoup d'autonomie, de jugement et de responsabilité, ils peuvent s'identifier à leur travail et on les

traite comme s'ils faisaient partie des cadres. À l'autre bout, il peut y avoir un groupe d'ouvriers, marqués par leurs antécédents professionnels et endurcis par de nombreux affrontements passés avec la direction, qui possèdent un point de vue si orienté vers le conflit qu'ils estiment que tout intérêt de la direction est automatiquement opposé aux leurs.

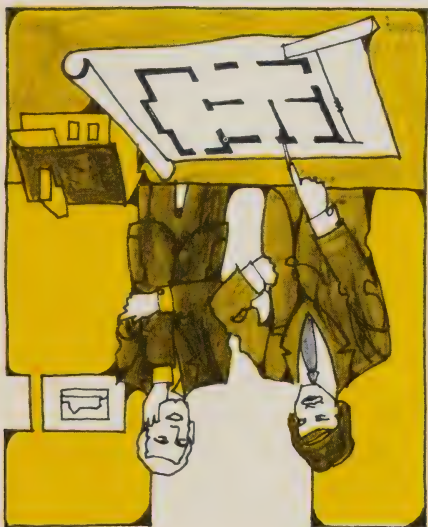
La plupart des groupes se trouvent entre ces deux extrêmes; certains ont adopté un point de vue qui, tout en étant orienté vers le conflit, s'exprime de façon conciliante ou dure, mais qui, de toute façon, est loin du point extrême; d'autres groupes commencent à peine à passer du point de vue de l'harmonie à celui du conflit et peuvent être, par conséquent, difficiles à évaluer. Ces groupes différents réclament, de la part des cadres supérieurs, des modes de communication et de langage différents. Il serait absurde d'aborder les aspirations et les griefs personnels des cadres moyens, par exemple, en se fondant sur l'hypothèse qu'ils ont



nombreuses lorsque tous reconnaissent que chacun a ses exigences particulières qu'il faut prendre au sérieux.

Il arrive qu'un simple compromis soit tout indiqué, lorsque chacun obtient en partie ce qu'il désire et se rend compte qu'il doit céder quelque peu aux exigences d'autrui. En d'autres occasions, il arrive qu'un des membres ait un éclair de génie qui permette à la famille de dépasser les limites actuelles du compromis grâce à une solution qui donne à chacun un peu plus de ce qu'il désire. S'ils libèrent la chambre de débarras du deuxième étage, par exemple, qui ne sert pas et qui offrirait davantage d'espace? Bien sûr, si l'on construisait des maisons plus spacieuses à des prix abordables, leur problème serait résolu; mais cette possibilité dépend d'entreprises puissantes étrangères à la famille; ils ne peuvent donc pas y voir eux-mêmes.

Toutefois, il est une observation générale que nous pouvons formuler sans risque de nous tromper sur les efforts de la famille pour régler ses conflits. Si un seul membre entretient l'illusion que la



de mettre au point ou de perfectionner une politique de relations industrielles. Il n'est pas toujours possible, dans le contexte de la vie commerciale actuelle, d'éviter d'aborder les problèmes de façon isolée, sous la pression et les exigences du moment; mais, c'est dans la mesure où l'improvisation s'insère dans une politique ordonnée qu'on aborde avec succès le bloc complexe et parfois tumultueux que constitue l'entreprise commerciale moderne. Cette politique doit contenir une philosophie fondamentale servant à édifier des principes qui, bien qu'ils puissent s'assouplir de temps à autre, ne soient pas constamment foulés aux pieds par la pression des circonstances du moment. Nous avons indiqué plus haut nos préférences quant à l'orientation générale que doit prendre une telle philosophie. Cependant, il est peut-être nécessaire d'expliciter nos préférences; il faut avant tout les appuyer par un raisonnement logique.

Il importe, tout d'abord, de dissiper les malentendus possibles qui entourent, entre autres choses,

Cette interprétation du conflit peut se comparer à une situation où une famille doit partager son unique salon alors que le père veut regarder la télévision, la mère préfère lire, le fils sue sur ses devoirs et la fille écoute son transistor synchronisé en permanence sur le poste pop. Des problèmes semblables se résolvent habituellement sans effusion de sang. Cependant, les solutions viennent plus aisément et les contrariétés sont moins

## Conflit de famille

la paix.

la notion même de conflit. Comme nous l'avons vu au début, bon nombre de cadres détestent ce mot et évitent, par conséquent, de l'employer. Le conflit suscite une réaction extrême parce qu'on le prend dans le sens d'un affrontement, d'une violence acharnée, qui entraîne des pertes, des souffrances et du gaspillage. Toutefois cette notion peut être moins menaçante si on lui prête le sens qu'elle prend le plus souvent dans l'entreprise, soit celui d'une manifestation de "conflits" d'intérêts qui se réconcilient dans

l'harmonie de l'équipe et les appels à l'unification ne semblent pas constituer un état d'esprit et un cadre souhaitables pour affronter la situation. Non seulement les points de vue actuels sont-ils pleins de préjugés, mais, même ceux que l'on taxe d'avant-gardisme seront menacés si les jeunes reçoivent, sans le vouloir peut-être, une formation fondée sur un ensemble de comportements qui ne conviennent pas aux tâches qui les attendent.

L'autre point de vue possible recommande donc que la direction soit constamment en éveil face aux situations où des groupes d'employés adoptent une position divergente sur un sujet donné; elle doit reconnaître que ces réactions sont légitimes et doivent faire l'objet d'une entente. L'acceptation claire de la notion de conflit (là où les employés la développent) peut offrir certains avantages positifs à la direction: elle peut lui éviter d'essayer de camoufler la réalité par des principes d'"harmonie" et d'"esprit d'équipe".

La direction comprendra davantage les griefs des divers

groupes et sera ainsi mieux en mesure de prendre des décisions rationnelles à leur sujet. Si on laisse s'envenimer ces griefs, ils peuvent causer plus de tort par l'intermédiaire du roulement du personnel, de l'absentéisme, de l'indifférence par rapport au rendement et de l'obstruction discrète, que si on les tirait au clair et qu'on les solutionnait par un compromis ou par une nouvelle entente qui répondrait à la fois aux deux groupes d'intérêts.

On ne chasse pas la peur, l'insécurité, la jalousie, la méfiance et l'antagonisme entre les groupes simplement en les ignorant ou en les dissimulant sous l'apparence d'une communauté irréaliste d'intérêts. Ces réactions se propagent plutôt parce qu'on n'étudie jamais leurs causes de façon systématique. Il devient de plus en plus nécessaire, dans les grandes entreprises d'aujourd'hui, de développer des aptitudes au "réglement des conflits" pour bien administrer.

Les constatations qui précèdent se rapportent directement à notre problème: il faut qu'au plus tôt, les entreprises s'efforcent activement



considérer comme membre d'une équipe dont je suis le chef? À cette fin, ne devrais-je pas continuer à parler et à agir comme si les choses en étaient ainsi; — comme si, de fait, nous poursuivions tous les mêmes objectifs? Même si je ne gagne rien à faire valoir cette idée, au moins je n'y perdrai rien. Et l'on peut toujours espérer qu'à la longue, je leur ferai perdre cette idée d'opposition: "eux" contre "nous".

Cependant, la valeur de ce principe du "tout à gagner, rien à perdre" est douteuse. Y a-t-il quelque chose à perdre à inciter les employés, qui pensent en termes de "conflit", à adopter une mentalité et une ligne de conduite qui supposent que l'entreprise forme vraiment une communauté d'intérêts?

Probablement. La notion du conflit sous-entend que les employés se méfient de la direction parce que, par le passé, elle a poursuivi des objectifs et des intérêts qui n'étaient pas nécessairement les leurs. Qu'arrivera-t-il lorsque la direction, tout en continuant de poser des actes qui confirment cette

---

## Esprit analytique et calme

---

impression, *affirmera en paroles* que les intérêts des travailleurs sont les siens? Au mieux, cette façon d'agir pourrait être le fondement d'un relation de confiance. Au pire, elle accentuerait le cynisme et la méfiance, ce qui rendrait l'entente encore plus difficile.

ne semble porter que sur des rectifications et des accommodements secondaires.

## Le rêve du cadre

Le cadre mise beaucoup sur ces accommodements; il peut même s'abandonner à rêver que, si seulement il pouvait découvrir la bonne manière de commander, la bonne politique du personnel et s'il adoptait la panacée que recommandent fréquemment des conseillers influençables, il pourrait enfin faire jaillir la source jusqu'alors inexploitée de l'engagement volontaire. Ces principes ont peut-être des chances de succès au niveau administratif mais ils risquent fort de ne pas produire les résultats escomptés dans les rangs inférieurs.

Le cadre peut reconnaître le fait, mais continuer à se demander: "Pourquoi ne devrais-je pas persister à combattre la mentalité de "conflit"? Pourquoi ne devrais-je pas persister dans ma tentative de convaincre les employés que la seule façon constructive et intelligente de concevoir l'entreprise est de se



plus vaste, d'une rétribution plus élevée, d'un statut supérieur, de privilèges plus nombreux et accomplissent un travail beaucoup plus intéressant. Entre eux et les rangs inférieurs, il y a plusieurs paliers d'autorité hiérarchique et toute une série de règlements rigides qui régissent la vie de l'atelier et du bureau.

## Intérêts différents

Dans un tel milieu, ceux qui sont au bas de l'échelle se sentent utilisés à des fins (et par des moyens) qu'ils n'ont pas choisis et ce, sans la moindre consultation. Il leur est tout simplement impossible de croire qu'ils partagent certains intérêts et certaines valeurs avec leurs supérieurs. Ils sont sûrement conscients que l'entreprise dépend d'une foule de personnes, de la coordination de leurs diverses fonctions et de leur orientation vers des buts bien structurés. Mais, étant donné qu'ils subissent les conséquences de la coordination de l'administration et de l'orientation sans y participer eux-mêmes, ils estiment, sans doute, devoir surveiller de près

leurs propres intérêts dans ce processus. La nature même de leur situation suppose qu'ils ne se soucient pas d'une "carrière" à long terme, mais d'un "emploi" à court terme. Ce n'est que pour une petite minorité d'employés de niveau inférieur qu'il peut y avoir vraiment une échelle de promotion qui les pousse à s'engager personnellement vis-à-vis de l'entreprise et de ses perspectives d'avenir. Compte tenu de ces faits, ce qui est étonnant ce n'est pas que les employés des grandes entreprises modernes soient mécontents, mais plutôt qu'ils ne le soient pas beaucoup plus. Le cadre oublie parfois jusqu'à quel point le travailleur moyen justifie et accepte son sort. Il accepte le morcellement extrême de la main-d'œuvre, les tâches peu intéressantes, la hiérarchie bureaucratique qui dirige et planifie sa vie professionnelle et les inégalités profondes de rémunération et de condition. En regard de l'acceptation de conditions aussi fondamentales, l'enjeu de la convention collective

Le rêve du cadre qui envisage une main-d'oeuvre dynamique, sympathique et engagée, dont chaque membre donne le meilleur de lui-même au travail pour lequel ses aptitudes et sa formation le préparent le mieux, n'est en soi ni ridicule ni impossible. L'effort enthousiaste et volontaire et l'engagement personnel à une oeuvre commune ne sont jamais ridicules. Ils ne sont pas absents non plus de la société industrielle d'aujourd'hui. Mais, fait révélateur, on a beaucoup plus de chances de retrouver ces valeurs dans des groupes relativement restreints, là où les aptitudes, le jugement, le sens des responsabilités et du discernement de l'employé sont mis en valeur.

Les travailleurs de niveau inférieur, à l'emploi de petites entreprises, semblent donc adopter une attitude beaucoup plus positive, favorisée par la régularité du travail et le caractère plus personnel et plus simple des relations avec le patron.

Nous ne voulons pas perpétuer le mythe selon lequel les petites entreprises fonctionnent toujours harmonieusement, mais

simplement faire valoir qu'elles offrent un milieu beaucoup plus propice à un engagement individuel. Plusieurs sociologues, à la suite de Karl Marx, ont remarqué que les travailleurs des petites entreprises étaient moins enclins à intégrer la notion de "conflit" à leur situation que ceux des grandes entreprises.

Arrêtons-nous davantage sur cette notion de conflit. Ceux qui jugent que leur milieu de travail se divise en deux camps, "eux" et "nous", sont déjà prêts à considérer "les autres" avec méfiance; ils voient déjà venir le jour où "ils" vont prendre des mesures qui nuiront à "nos" intérêts.

Pourquoi la grande entreprise est-elle plus à la merci d'un tel phénomène? Un certain nombre de facteurs portent les employés de niveau inférieur des grandes entreprises d'une part et les cadres d'autre part à concevoir leur situation professionnelle d'une façon profondément différente. Dans la grande entreprise, par exemple, les inégalités sont flagrantes. Ceux qui sont en haut de l'échelle jouissent d'un pouvoir



craindre que le fait de reconnaître franchement le conflit comme un aspect légitime et compréhensible de la vie industrielle, c'est

*l'encourager.*

L'homme capable d'assumer ses responsabilités ne devrait-il pas s'efforcer de faire disparaître la mentalité de division qui place le cadre dans un camp et les employés dans un autre? Ne devrait-il pas déplorer qu'il y ait en cause "eux" et "nous" au lieu

d'une entreprise saine qui forme une équipe unie, poursuit un objectif commun et accepte de bonne grâce les décisions et l'autorité des cadres, dignes d'une loyauté exclusive?

Si l'employé s'engageait à fond vis-à-vis de son entreprise, au lieu de remettre constamment en question l'autorité des chefs, de s'intéresser à d'autres causes, de participer à d'amères querelles paralysantes qui frustrent le cadre, l'industrie ne serait-elle pas en mesure d'accomplir de grandes choses? Une personnalité du secteur industriel déclarait, lors d'une émission de télévision: "Après tout, ne sommes-nous pas tous du même côté?"

Le conflit joue un rôle assez

désagréable dans les rapports humains pour que sa seule

évocation répugne à la plupart

d'entre nous. Pour le cadre

soucieux d'obtenir des résultats

efficaces et profitables, à partir des

ressources dont il dispose, la seule

pensée d'un conflit parmi ces

ressources humaines, ou entre elles

et lui, peut lui inspirer de

l'inquiétude. Le conflit peut revêtir

pour lui beaucoup plus de

signification.

La certitude que les échelons

inférieurs de l'entreprise, dont il a

la surveillance, entretiennent de

l'insatisfaction, du dépit ou du

mécontentement le rendra mal à

l'aise. Et s'ils se mettaient en grève

et refusaient de revenir? Le cadre

éprouvera alors un sentiment de

vulnérabilité et de dépendance

même s'il est beaucoup plus

normal de retrouver cet état parmi

les travailleurs qui croient que le

chef détient beaucoup de pouvoir

discretionnaire.

Voilà pourquoi le cadre préférera

instinctivement une conception de

l'entreprise commerciale qui nie

ou ignore le rôle du conflit dans

l'organisation du travail. Il peut

# Le rôle du conflit

La répartition des bénéfices, le changement technique et la hiérarchie bureaucratique ne sont que quelques-uns des éléments qui ont contribué à élever le conflit entre les cadres et leurs employés au rang des aspects légitimes et compréhensibles de l'activité industrielle. Le caractère inéluçable du conflit est mis de l'avant depuis quelque temps par M. Alan Fox, auteur du présent article, et par d'autres professeurs de relations industrielles. Si nous avons choisi l'étude du rôle du conflit parmi les grandes questions d'actualité en matière de relations industrielles, c'est que toute politique saine dans ce domaine doit nécessairement se fonder sur ce point.

M. Alan Fox est rattaché au Département des études sociales et administratives de l'Université d'Oxford.

©

Information Canada  
Ottawa, 1973  
N° de cat. : L82-2473  
LES PRESSES ELITE

## Avant-propos

Le texte de la présente brochure, intitulée *Le Rôle du conflit*, a d'abord paru dans la revue *Personnel Management*, publiée à Londres en Angleterre. Les idées que l'auteur exprime sont certainement à-propos dans le monde canadien du travail et nous sommes convaincus qu'elles intéresseront bon nombre de personnes qui oeuvrent dans le domaine des relations du travail. Nous remercions vivement l'éditeur responsable de la revue, Mercury House of Business Publications, de même que l'auteur, M. Alan Fox, qui ont bien voulu nous accorder la permission de reproduire l'article dans l'intérêt des lecteurs canadiens.





# LE ROLE DU CONFLIT

